

SEMANAeconómica

SEMANAeconómica.com

Lima, 19 de enero del 2015 | Año XXXIX | No 1945 | Precio S/30

► **AEROPUERTO JORGE CHÁVEZ**

La historia de una postergación que podría no ser la última (p. 12)

► **BANCO CENTRAL DE RESERVA**

El rol menos protagonista que apunta a tomar el ente emisor (p. 20)

► **ESTUDIOS DE ABOGADOS**

La apuesta por el *marketing* legal como vía de diferenciación (p. 23)



SUNEDU

SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR UNIVERSITARIA

PASE LIBRE

UNIVERSIDAD
PÚBLICA

UNIVERSIDAD
PRIVADA

Valla con nombre propio

La sorpresiva imposición de cuantiosos cobros al registro de nueva oferta académica y nuevas filiales ha caldeado fuertemente el ambiente universitario. La Sunedu se vio obligada a retroceder, pero eligió hacerlo sólo en favor de las universidades públicas. (p. 10)





Desde la
REDACCIÓN



SEMANAeconómica

**Todas las exclusivas de
SEMANAeconómica pueden
llegar a ti **vía WhatsApp****



**Escanea el código QR y súmate
a nuestra lista de difusión**



SE Índice

19 de enero del 2025 | Año XXXVIII | No SE 1945

LA VOZ DE SE El inicio de operaciones del aeropuerto internacional Jorge Chávez (AUCH) no puede acelerarse por motivaciones políticas. 6

VOCES Y OPINIONES Rubén Sánchez, CEO de Grupo San Antonio 8

SE DESTACA La decisión de Sunedu de establecer nuevos cobros ha desatado una tormenta en el sistema universitario peruano. 10

SE DESTACA La historia detrás de la nueva postergación de la apertura del AUCH deja en evidencia que aún falta mucho para un inicio seguro de las operaciones. 12

Sectores y Empresas

TURISMO La nueva normalidad del turista 14

AGROEXPORTACIÓN Extienden el boom 16

GASTRONOMÍA Don Mamino: "Estamos abriendo cinco locales [to-go] adicionales" 16

INMOBILIARIO T&C: "Miami representa el 31% de nuestra facturación" 17

INMOBILIARIO Lince mira a las alturas 17

TECNOLOGÍA En la mira: Flood 18

Economía y Finanzas

POLÍTICA MONETARIA Un BCR menos protagonista 20

BANCA Castigos récord 21

BONOS SOBERANOS Una tesis reforzada 22

BANCA Apetito por reperilar 22

Management

ESTUDIOS DE ABOGADOS La ley del marketing 23

GESTIÓN DEL TALENTO Talana: "Apuntamos a duplicar el negocio [en 2025]" 24

LIDERAZGO El arte de delegar 24

Legal y Política

JUSTICIA Juzgados con vida eterna 25

LABORAL Salvavidas del Indecopi 26

POLÍTICA Consecuencias de una inflación electoral 26



Movidas



TONY POWER asumió como CEO de Anglo American en el Perú, desde el 1 de enero. Antes fue VP Ejecutivo técnico de Metales Base y gerente general de varias operaciones de la minera.



IGNACIO SCHNEIDER es el nuevo gerente general de Limagas. Previamente, se desempeñó como gerente de Ventas en Lipigas.



DIEGO PESCHIERA, miembro de diversos directorios y consejos consultivos, fue nombrado como director titular de Financiera Electiva para completar el periodo 2022-2025.



SPENCER FRIEDMAN dejó el cargo de CEO para el Perú y Ecuador de Rappi, puesto que ocupó durante tres años.



FERNANDO CABADA fue designado por la Junta de Acreedores de Alianza Lima como nuevo administrador del club. Antes se desempeñó como gerente general de Punto Gas.



PIERO IRIVARREN asumirá como gerente de inversiones de AFP Habitat Perú desde este 20 de enero. Era gerente principal de Análisis, Selección de Fondos y Trading de Profuturo AFP.



DANIEL BURSTEIN es el nuevo director Comercial de cbc Perú. Anteriormente, fue gerente nacional de Trade Marketing para cbc Guatemala.



DANIA COTLEAR es la nueva CEO de TOC Asociados. Ha sido Chief Marketing Officer de WiPass.



JULIA CABAÑAS fue oficializada como gerente de IT de SGS Perú, cargo que ya ocupaba de forma interina.

SEMANA económica



Número 1945

Lima, 19 de enero del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Carré

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Juan Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandria Saavedra U., Junior Mari

ANALISTAS / Alfa Raupis O., Jonathan Terranova V., Mariel Alvarado Bolívar, Claudia Górriz Cordero, Edward Alarín

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Oyeda Tambo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yung

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / Andrés Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jesu Carlo Gactahuanan

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Rolo Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Roca

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrer

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malloquey Levano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navaró

JEFE DE CALL CENTER / Martín Brings

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulido, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Thela Vidán, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle London

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andria, Presidenta



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Caravel y Morúa 340 Piso 13, Lima 22, Perú

TÉLEFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergráfica SRL

Av. Manuel Tellería Viciuña 165 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 190105-95-0204

RUC / 202601801807

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

SEMANAeconómica



**Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:



Escanea el
código QR y
suscríbete



BASTA DE IMPROVISACIÓN

La apertura del nuevo terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez debe garantizar la seguridad y la eficiencia, en lugar de favorecer los intereses políticos de un gobierno desesperado por tener algo que mostrar

La seguridad y la eficiencia en la operación de un aeropuerto son innegociables y deben prevalecer sobre cualquier búsqueda de réditos políticos. Ignorar esa premisa fundamental puede derivar en riesgos para la salud e integridad de los ciudadanos, pérdidas económicas y daños reputacionales, como lo demostraron el trágico accidente que hace poco más de dos años dejó como saldo tres bomberos fallecidos en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (SE1845) o los desperfectos en las luces de la pista de aterrizaje registrados en junio del 2024 (SE1917).

Suficientes episodios de caos y descontrol ya tuvo nuestro precario sistema aeroportuario. Por ello, postergar una vez más la ansiada apertura del nuevo terminal era necesario, a pesar de la llamativa desesperación de la administración de la presidenta Dina Boluarte por inaugurar la nueva infraestructura.

La presidenta, cuya aprobación ciudadana apenas ronda el 5%, ha dejado ver en repetidas ocasiones el apuro que la embarga al hablar de las nuevas instalaciones del Jorge Chávez. Y es que el gobierno necesita que estas empiecen a operar lo antes posible para tener siquiera algún resultado que mostrarle a la ciudadanía que desapruueba su gestión. El año pasado, durante la inauguración del Muelle Bicentenario, la presidenta Boluarte emplazó públicamente al ministro de Transportes y Comunicaciones, Raúl Pérez Reyes, a tener listo el nuevo terminal para la Cumbre de Líderes 2024 del APEC. En septiembre, voceros del Ejecutivo, como la ministra de Comercio Exterior y Turismo, continuaban hablando de la posibilidad de abrir parcialmente las instalaciones para la llegada de los líderes de las economías y sus delegaciones a la cumbre. Como

era previsible, el objetivo no se cumplió.

A fines de octubre, el gobierno reconoció que la apertura tendría que esperar su inauguración hasta el 29 de enero: un día antes de la fecha de entrega prevista en el contrato suscrito por el Estado y Lima Airport Partners (LAP). Sin embargo, a juzgar por lo visto en las últimas semanas, está claro que no se han alcanzado todas las pruebas requeridas para garantizar la eficiencia y seguridad del nuevo terminal.

Alertado por las aerolíneas y otros proveedores aeroportuarios, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y LAP fijaron el 30 de marzo como nueva fecha límite. La pregunta es si existen condiciones reales para cumplir con ese *deadline*, porque el informe que publicamos en esta edición revela que hasta último momento se barajó la posibilidad de no trabajar con un plazo definido. Una alternativa descartada porque, claro, la indefinición no suma réditos políticos. Pero siempre será preferible esperar, si esa es la única forma de garantizar la seguridad y la eficiencia, en



Siempre será preferible esperar, si esa es la única forma de evitar la improvisación y el riesgo para los usuarios

lugar de improvisar sobre la marcha y generar malestar en los usuarios.

No olvidemos que, una vez inaugurado el nuevo terminal, quedará pendiente la construcción de la infraestructura vial para acceder al mismo. Así, es muy probable que la experiencia de los pasajeros para ingresar y salir del nuevo Jorge Chávez sea caótica y agobiante. Aunque Lima y el Callao estén —presuntamente— a punto de ver la luz de un proyecto postergado por más de una década, las penurias que atraviesan los proyectos de infraestructura para salir adelante en el Perú seguirán a la orden del día hasta el despegue del vuelo inaugural. ■

Qué Pasó



1 MAL RESULTADO. El déficit fiscal fue de 3,6% del PBI en 2024. Con ello, el Perú incumplió por segundo año consecutivo su meta fiscal de 2,8%, objetivo de la nueva senda de consolidación fijada por el gobierno. El déficit económico del sector público no financiero ascendió a S/39.250 millones al cierre del 2024, marcando un aumento de 39% respecto a los S/28.774 millones reportados en el 2023, de acuerdo con datos del BCR. De otro lado, el INEI reportó que el PBI aceleró su crecimiento y se expandió 3,93% en noviembre. Así, la actividad económica logró acumular un crecimiento de 3,1% en los primeros meses del 2024.

2 OBJECCIÓN. El Ejecutivo observó la ley que resituía la detención preliminar en casos de no flagrancia, tras señalar varias objeciones técnicas en las modificaciones al Código Procesal Penal. Frente a ello, la titular del Poder Judicial, Janet Tello, instó a los parlamentarios a corregir las observaciones y aprobar la ley. El presidente del Congreso, Eduardo Salhuana, dijo que agilizarán el proceso en el Legislativo para resituir la figura de la detención preliminar.

3 INTERRUPCIÓN. Transportadora de Gas del Perú (TGP) suspendió temporalmente el transporte de Líquidos de Gas Natural (LGN), tras detectar que las lluvias afectaron un tramo del ducto en Megantoni, Cusco. La empresa informó que no registró fugas de LGN y que el transporte de gas natural opera con normalidad. Frente al incidente, el Ministerio de Energía y Minas (Minem) declaró en emer-

gencia el suministro de gas natural del 15 al 21 de enero. También activó un racionamiento temporal para la exportación para priorizar el consumo doméstico, comercial y vehicular en el mercado interno.

4 PROCESO. El Indecopi inició una investigación por presunto dumping en las importaciones de tubos de acero provenientes de China, tras la solicitud formulada por Aceros Arequipa, Tupemesa y Precor. Las indagaciones preliminares revelaron que las importaciones chinas podrían haber tenido un margen de dumping de 7%, afectando la participación del mercado y las ventas de las empresas nacionales entre 2021 y 2024. El Indecopi verificó que los precios de los tubos chinos eran inferiores a los costos de producción locales. El proceso podría llevar a la imposición de derechos antidumping, estimados en un 25%, para proteger a la industria acerera local.

5 DEAL. Linzor Capital Partners concretó su salida del Grupo EFE tras vender el 16,3025% de su participación accionaria en el *holding* peruano. Los compradores incluyeron a Manuel Emilio Tudela y Ricardo del Castillo (0,6828% cada uno), Conecta Retail (2,9526%), Sotavento SPV3 (3,6907%), Sotavento SPV3 (3,6907%) y el propio Grupo EFE (2,6942%). Esta venta, marcada por tensiones y desacuerdos sobre la valorización de las acciones, cierra el ciclo de Linzor iniciado en 2012. La operación, adelantada por esta revista, confirma su salida del *holding* que agrupa a Tiendas EFE, La Curacá, Financiera Efectiva, Motocorp y Juntos.



GRUPO EFE

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Réquiem a la vocación de servicio

Ante un escenario preelectoral incierto, el servicio será la verdadera ventaja competitiva. Impactará en nuestras organizaciones más que la tecnología o los propios productos.

Rubén Sánchez

CEO de Grupo San Antonio



SOBRE EL AUTOR

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en Marketing de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC Paris (Francia) y el INAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultores de diversas organizaciones.

Una de las preguntas más recurrentes al inicio de este 2025 —que coincidentemente resulta el año previo a las próximas elecciones presidenciales y congresales que afrontará el país— es cómo prepararnos para enfrentar un escenario lleno de incertidumbre. Uno donde un eventual nuevo gobierno podría ser contrario a los intereses empresariales. O, al menos, generar inquietud entre el empresariado con su discurso.

Para reflexionar al respecto, quiero recordar a Hernán Ugarte, mi primer funcionario bancario. Hernán falleció esta semana. Lo conocí mientras trabajaba como practicante en Backus, cuando fui a abrir mi cuenta para recibir mi sueldo. Hernán no sólo tuvo la gentileza de atenderme, sino también

de entender la etapa que yo estaba atravesando y de orientarme en el camino que él visualizó que iniciaba.

Hernán me acompañó

El servicio es el que realmente fortalece y puede hacer perdurar a nuestras organizaciones en el tiempo

en etapas clave de mi vida. En mi primera tarjeta de crédito, en mi primer crédito hipotecario y en mis primeros pasos en el ahorro: elementos fundamentales para cualquier profesional y empresario. Su habilidad para identificar el potencial y su sobresaliente espíritu de servicio eran excepcionales. Recuerdo cómo buscaba soluciones incluso tras más largas jornadas de trabajo, o cómo nos encontrábamos en algún punto intermedio para firmar documentos.

Hernán revalidó algo que me

ha acompañado a través de los años: el servicio es la verdadera ventaja competitiva. A lo largo de mi vida he aprendido que la relación con las personas tiene más impacto que el que pueden llegar a tener la tecnología, la innovación o los productos en una organización. Es el servicio el que la fortalece y la hace perdurar en el tiempo.

¿Por qué volvemos al mismo dentista? ¿Por qué confiamos en el mismo peluquero? ¿Por qué preferimos a nuestra casera del mercado? Porque establecemos relaciones con ellos. Nos gusta el contacto humano. Pero eso no es suficiente.

Hoy, conocer profundamente a nuestros clientes, aprender de sus hábitos y recordar detalles que los hacen únicos es fundamental. Saber su cumpleaños, los nombres de sus hijos, sus productos favoritos o sus horarios de compra crea un vínculo genuino con ellos.

Si bien no todas las personas ostentan dicha virtud —porque es cierto que se trata de un talento con el que uno suele nacer—, esta también puede formarse. Para desarrollar ese espíritu de conexión, sin embargo, se requiere energía, empatía y dedicación.

La buena noticia es que la vocación de servicio puede desarrollarse. Invito a todos a que trabajemos con nuestros equipos para enamorar a los clientes. Invito a los emprendedores a conocer mejor a los suyos y a los vendedores a fortalecer las relaciones con ellos. Si queremos enfrentar el año que inicia realmente fuertes y protegidos, debemos asegurarnos de que nuestros clientes nos prefieran, incluso en medio de la incertidumbre. ■



2025
**7th DATA & AI
SUMMIT**

ESCALANDO LA IA

DEL MODO PILOTO A LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

18
MARZO

THE WESTIN
LIMA HOTEL



**DR. MICHAEL
HOUSMAN**

TECHNOLOGIST AND
FULL-STACK DATA SCIENTIST.
CEO, AI-CCELERATOR



KEYNOTE SPEAKER, CEO, AI-CCELERATOR

SEMINARIUM.

UTEC Posgrado

PONENCIAS

**Understanding the Explosion of Artificial
Intelligence:**
Past, Present, and Future

Data for a Greener Tomorrow:
Harnessing AI for Sustainable Progress

CONOCE A LOS SPEAKERS DEL DATA & AI SUMMIT 2025



**ARTURO
DEZA**

PHD, CEO & CO-FOUNDER,
ARTIFICIO Y ASSISTANT
PROFESSOR, UTEC



**GIANFRANCO
FERRARINI**

CEO,
CREDICORP



**DR. OMAR
FLOREZ**

SENIOR MACHINE LEARNING
RESEARCH SCIENTIST



**EDGAR
GOMEZ**

CEO, BNP PARIBAS
CARDIF PERU



**CARLOS
HEEREN**

DIRECTOR EJECUTIVO,
UTEC



**NARCISO
LEMA**

CTO & GERENTE TÉCNICO,
IBM TECHNOLOGY PARA
COLOMBIA, ECUADOR, PERÚ,
VENEZUELA
Y CENTRO AMÉRICA



**ANA MARÍA
MARTÍNEZ**

CO-FOUNDER &
GCO, KAUDAL



**ALEJANDRA
MENDOZA**

SOCIA ARTIFICIAL
INTELLIGENCE & DATA,
DELOITTE S-LATAM



**VICTOR MANUEL
MUÑOZ**

SOCIO FUNDADOR,
ARGIA GREEN, TECH
AND ECONOMICS



**CLAUDIO
QUEROL**

ASSOCIATE PARTNER,
MCKINSEY & COMPANY



**JEAN BERNARD
ROLLAND**

CTO,
BANCO COVALTO



**MARÍA PILAR
TORRES BRUNA**

HEAD OF CYBERSECURITY
LATAM & IBERIA,
NTT DATA

SPONSORS

HABITAT

CNNIN

Data Science

NOA

NTT DATA

MEDIA PARTNERS

COVER

EL CLIENTE

PARTNERS ESTRATÉGICOS

América

SEMANA económica

INSPIRAMOS · EDUCAMOS
CONECTAMOS · TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

SUNEDU

TORMENTA UNIVERSITARIA

La decisión del regulador de imponer cuantiosos cobros al registro de nueva oferta académica y de nuevas filiales caldeó fuertemente el ambiente universitario. Ante la presión, la Sunedu se vio obligada a retroceder, pero eligió hacerlo sólo en favor de las universidades públicas.



POR ALBA NAUPÁS Y JAIME CORDERO

No ha sido un inicio de año tranquilo para el sistema universitario peruano. Lejos de la habitual calma vacacional, nuevos cobros y criterios regulatorios impuestos desde la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) generaron zozobra entre sus supervisados. La reacción no se hizo esperar y la respuesta de un sector de universidades públicas fue tan furiosa que obligó al regulador a retroceder y dejar, al menos de momento, un régimen de trato diferenciado entre estas y las universidades privadas.

Texto controversial

En el centro de la discusión está la aprobación del nuevo Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la Sunedu, publicado justo cuando el año estaba por terminar: exactamente, el 31 de diciembre de 2024. Para la Sunedu era clave publicarlo antes de que termine el año, porque con el inicio del 2025 caducaría una habilitación obtenida por el regulador en el Congreso —a través de una disposición complementaria de la Ley de Presupuesto para el año fiscal 2024—, que le permitía aprobar este tipo de normas sin el requisito de pasar por el control de calidad regulatoria de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

El nuevo contenido del TUPA, sin embargo, no pasó desapercibido. Este estableció una serie de nuevos y cuantiosos cobros para las universidades que buscan registrar su nueva oferta académica o licenciar una filial. Antes, estos procedimientos no tenían un costo. Con el nuevo tarifario, el registro de cada nuevo programa pasó a costar cerca de S/22,000, mientras

que el costo de licenciamiento de una filial se fijó en S/129,000 (ver gráfico).

Junto con el nuevo tarifario, la Sunedu impuso un silencio administrativo negativo. Y aprobó una directiva que señala que el trámite por registro de programas sería retroactivo. Este no es un dato menor: al 28 de noviembre de 2024, la superintendencia tiene registrados 1,926 programas académicos nuevos (938 de postgrado y 988 de pregrado). Es decir, sólo con esta disposición retroactiva, la Sunedu buscaría recaudar cerca de S/44 millones.

Varios expertos han coincidido en señalar que, para justificar los abultados montos, la Sunedu ha establecido un trámite con requisitos y procedimientos que van más allá del mero registro. Que, en la práctica, estos se constituyen en un licenciamiento encubierto; algo que carece de base legal desde la modificación de la Ley Universitaria. De hecho, fue el mismo Consejo Directivo de la Sunedu el que estableció que el supervisor ya no debía aprobar la creación de nuevos programas, sino sólo limitarse a registrar los pedidos.

El primero en advertir esto fue José Pereyra, integrante del Consejo Directivo de la Sunedu en representación de las universidades privadas, y el único miembro de dicho colegiado que votó en contra. "Se puede evaluar que cumplan las condiciones de calidad posterior al registro, no antes. Entonces, ¿se va a cobrar S/22,000 sólo por registrar?", cuestiona el especialista en políticas educativas, Paul Neira.

Para la retroactividad tampoco habría sustento. "Si no beneficia al ciudadano, es incons-

titucional", advierte el socio de Cuatrecasas especializado en derecho administrativo, Carlos Monteza. Respecto al silencio administrativo, el letrado agrega que "esta medida solamente puede ser negativa en supuestos específicamente permitidos por la ley". Por ejemplo, en materia de recursos naturales o seguridad nacional. Y el caso de la Sunedu no aplica a ninguno de esos supuestos.

Reacción furibunda

La respuesta de las universidades a este cambio de reglas no se hizo esperar. La postura más beligerante la tuvo Jeri Ramón, rectora de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y una de las principales impulsoras de las reformas que dieron lugar a la actual configuración de la Sunedu.

Ramón visitó la Sunedu el pasado 7 de enero. Allí se reunió con el Superintendente, Manuel Castillo, el secretario general y sus asesores. En la entidad esperaban un encuentro cordial. Pero, según pudo conocer SEMANAeconómica, a través de diversas fuentes con conocimiento directo de la cita, Ramón invocaría la autonomía universitaria para protestar contra los cobros y exigir que sólo se apliquen a las universidades privadas. "Ramón le recordó a Castillo que su puesto en la Sunedu era en representación de las universidades públicas y que, si no había una pronta corrección, San Marcos convocaría en

Sólo con el cobro retroactivo por registro de nuevos programas la Sunedu buscaría recaudar S/44 millones

agosto el concurso para elegir nuevos representantes. Luego, se fue sin aceptar tomarse la foto tradicional", asegura una de las fuentes a las que tuvo acceso esta revista.

Al día siguiente tocó la visita de los representantes de FIPES, el gremio que agrupa a varias universidades privadas. "En las reuniones pedimos que quede claro que el procedimiento de registro de nueva oferta académica no implica aprobación previa por parte de Sunedu; que se elimine la retroactividad y que los otros montos deben responder a cálculos técnicos y razonables", revela su vocero, el abogado Luis Lescano. A diferencia de Ramón, los representantes de FIPES sí aceptaron la fotografía. Como también lo hizo la representante de la Asociación de Universidades del Perú (ASUP), Lida Asencios, que visitó la Sunedu unos días después para hablar de lo mismo.

Las presiones surtirían efecto, pero sólo en beneficio de las universidades públicas. El jueves 9, los consejeros de Sunedu aprobaron una exoneración de los cobros únicamente aplicable a estas, según informó el propio supervisor. "Esta decisión no tiene ningún sustento legal. Bajo el supuesto de que todos pueden competir bajo las mismas reglas, no se pueden hacer excepciones y castigar a las privadas", remarca el exviceministro de Gestión Institucional de Educación, José Gargurevich.

SEMANAeconómica buscó los descargos tanto de Jeri como de la Sunedu. La rectora no respondió al cierre de esta edición y la entidad se limitó a afirmar por escrito que su directiva "no permite cobros retroactivos" y que emitirá "las aclaraciones correspondientes". Además, señaló que la exoneración aprobada en favor de las universidades públicas obedece a que estas "no estaban informadas de esas tasas", mientras que las privadas "tienen acceso a recursos de manera más inmediata (...) y, con la correcta planificación, pueden asumir el cobro".

Funcionarios con conocimiento directo de la decisión anticiparon a SEMANAeconómica que la Sunedu revisará su directiva y el nuevo TUPA. Pero el camino no será tan sencillo. Como ya no tiene habilitación legal, cualquier cambio ahora debería ser revisado y validado por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM. Instancia que, según pudo conocer esta revista, ya tomó nota de lo sucedido y solicitó a la Sunedu la información correspondiente.

Nuevos cobros en el TUPA de Sunedu (en S/)

Procedimiento	TUPA anterior	Nuevo TUPA
Licenciamiento de nuevas universidades	Gratuito	195.745,80
Modificación de Licencia Institucional (creación de filial)	Gratuito	125.399,90
Registro de la modificación de la oferta académica de universidades y escuelas posgrado	Gratuito	21.818,50
Autorización de inicio de actividades de promotoras de universidades privadas	No había	14.635,90
Reconocimiento de grados y/o títulos otorgados en el extranjero	S/ 325	1.168
Emisión y expedición de carnés universitarios	115	175

Fuente: TUPA de Sunedu publicado el 31/12/2024





AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ

VUELO SIN CONFIRMAR

Las objeciones de las aerolíneas y el temor del MTC a incurrir en responsabilidad funcional, en caso de un posible siniestro, propiciaron la postergación de la inauguración del nuevo terminal del aeropuerto. Pero, a poco más de dos meses del 30 de marzo, el riesgo de una nueva postergación sigue latente.



POR EDWARD ABARCA

La tan esperada inauguración de las flamantes instalaciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ha prolongado su incertidumbre. La tarde del último miércoles 15, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) confirmaría públicamente lo adelantado en exclusiva por *semanaeconomica.com*; que el 30 de marzo es la nueva fecha marcada en el calendario para el inicio de operaciones. Sin embargo, a juzgar por los detalles que pudo conocer SEMANAeconómica, a través de diversas fuentes de alto nivel involucradas en las negociaciones, el plazo adicional de 60 días acordado por el MTC, Lima Airport Partners (LAP) y los distintos gremios de aerolíneas y operadores de servicios aéreos podría llegar a ser insuficiente.

Como adelantó esta revista, durante la reunión del 15 de enero que desembocó en la postergación del inicio de operaciones, el MTC, LAP y los gremios discutieron la posibilidad de aplazar la apertura del nuevo terminal indefinidamente para realizar las pruebas necesarias sin una fecha que implique "ponerse la soga al cuello". Una posibilidad que fue descartada por temas que van más allá de consideraciones técnicas.

"Se dejó ver que no poner fecha iba a ser más difícil de comunicar. Tener una fecha, al final, te obliga a avanzar", reconoció a esta revista una fuente que tuvo participación directa en las reuniones y solicitó declarar bajo el anonimato, por pesar sobre esta compromisos de confidencialidad. Así, fijar el 30 de

marzo como nueva fecha respondería más al temor de la presión pública y no a una estimación real de poder tener todo listo para el funcionamiento óptimo de las instalaciones en esa fecha.

Alertas de seguridad

Los días previos al anuncio oficial fueron turbulentos y habrían empujado a un renuente MTC a tomar la decisión de esta segunda postergación. Según distintas fuentes a las que accedió esta revista, LAP mantuvo conversaciones con el MTC desde el lunes 13 de enero para analizar el aplazamiento. Pero, para entonces, las alertas ya estaban encendidas en dicha cartera, debido a una reunión que sus funcionarios mantuvieron con representantes de las aerolíneas, LAP y los proveedores de servicios aeroportuarios, el miércoles 8 de enero.

En ese encuentro, las aerolíneas habrían objetado la seguridad operativa del aeropuerto y advertido su preocupación de inaugurar sin las pruebas adecuadas porque, en caso de algún siniestro, las demandas apuntarían contra estas. "Cuando la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) del MTC pretendió decir que ellos sólo respondían por la seguridad en el aire, les señalaron que, por ley, le corresponde a la DGAC dar la certificación

operativa de seguridad también en tierra. Y que Ositrán verifica lo relativo al cumplimiento contractual. Ahí el MTC aceptó retroceder, pues no podían eximirse de responsabilidad funcional en el caso de que algo saliera mal", reveló un funcionario público enterado de la reunión, en diálogo con esta revista.

Además de la ausencia de pruebas de operatividad en condiciones reales y la escasa transparencia sobre los resultados de los ensayos previos, el nuevo terminal del Aeropuerto Jorge Chávez mantenía aspectos pendientes, como las certificaciones de la DGAC y temas menores, como los acabados en algunas zonas, previstos para culminarse después de enero. Esto impedía realizar pruebas con la infraestructura concluida y habilitada al 100%.

La mañana del miércoles 15 de enero, el MTC y LAP ya habían tomado la decisión de postergar por 60 días la inauguración del nuevo Jorge Chávez. La reunión de las 3:00 p.m. tuvo como fin hacerla oficial y discutir el proceso de la mudanza operacional del nuevo aeropuerto. Hubo consenso sobre la fecha de postergación porque el MTC había mostrado apertura ante la posibilidad de posponer la inauguración por más de dos meses adicionales, si los puntos pendientes no se solucionan para el 30 de marzo. "Se mostró apertura por parte del MTC a que, si en estos dos meses no se llegaba al resultado esperado, no habría problema para volver a postergar", afirmó una de las fuentes involucradas en la reunión.

El proceso de mudanza fue el punto de mayor discusión. Se abordaron las ventajas y desventajas de realizar la transición operativa por fases o en un único momento, como estaba previsto inicialmente. Incluso se sugirió una suerte de "marcha blanca", pero esta fue descartada al requerir que el aeropuerto esté totalmente operativo. Al final, los involucrados acordaron que la decisión sea tomada en una semana, luego de que los técnicos de las aerolíneas y de LAP realizaran las evaluaciones. "Lo usual es la transición por fases, pues permite ir probando, pero depende de los recursos de cada país. Lo sugerimos desde el inicio de la obra. Lo rechazó el concesionario", asegura el *country manager* para Perú y Bolivia de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), Martín La Rosa.

Transparencia en duda

Para evitar otro retraso, el nuevo terminal demanda que el MTC se involucre activamente en la supervisión de las obras y que

El MTC habría mostrado apertura para posponer por dos meses adicionales, si lo pendiente no está resuelto al 30 de marzo

LAP entregue información a las partes interesadas. El gremio de aerolíneas, a través de un comunicado, exigió al concesionario y a las autoridades un cronograma de pruebas pendientes hasta fines de marzo y un *checklist* de operaciones que serán determinantes para la inauguración del terminal el 30 de marzo. "Lo que importa es cómo avancen las pruebas a profundidad y corregir o levantar las observaciones que aparezcan para iniciar operaciones de forma adecuada. Si el plazo queda corto, se tendría que mover", advierte el gerente general de la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI), Carlos Gutiérrez.

Si bien LAP se comprometió a entregar el calendario detallado de pruebas y los resultados, será necesario algo más. "En todas las reuniones que tuvimos, LAP nos dijo que iba a compartir la información, pero no lo han hecho. Esperamos que no haya más dilaciones", exige La Rosa. Hoy, tampoco existe certeza sobre el mecanismo legal que emplearán el MTC y LAP para materializar la postergación de la entrega de obras del nuevo Jorge Chávez, cuya fecha límite es este 30 de enero, según el contrato de concesión. "Aún no hemos sido informados sobre el mecanismo a utilizar, conforme el marco contractual", reconoce la presidente ejecutiva de Ositrán, Verónica Zambrano.

Legalmente, las partes pueden posponer el plazo mediante una adenda o un acta de acuerdos, como se hizo al aplazar la entrega de la segunda pista de aterrizaje y la nueva torre control. "El acta de acuerdos es la vía, permite hacer ajustes rápidos al contrato", explica el socio de Damma Legal, Juan José Cárdenas. Si estuviese previsto modificar otras cláusulas, como la fecha de exigencia de cumplimiento de requisitos mínimos, "si se requeriría una adenda", como advierte la expresidenta ejecutiva del Ositrán, Patricia Benavente.

SEMANAeconómica solicitó entrevistas a LAP y el MTC desde el lunes 13, sin obtener respuesta. Al cierre de esta edición, LAP envió una nota de prensa y afirmó haber compartido información sobre los resultados de las pruebas desde agosto de 2024. "Hemos transparentado los procesos, entregando más de 15 informes detallados a aerolíneas y operadores", señaló el concesionario. ■

Sectores y Empresas

TURISMO

La nueva normalidad del turista

La falta de una agenda clara del gobierno y la crisis de inseguridad están dejando al Perú cada vez más relegado en la foto regional de atracción de turistas.

El déficit de infraestructura turística, la persistente inseguridad ciudadana que azota al país y las constantes crisis políticas mantienen lejano el ansiado anhelo del país de volver a alcanzar los 4.4 millones de turistas extranjeros que visitaban al Perú en 2019. Y, hoy, han dejado a los hoteleros en medio de una guerra de precios.

La recuperación del turismo receptivo es más lenta de lo esperado. En 2024, sólo 3.26 millones de turistas visitaron el Perú, de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Se trata de una cifra inferior a los 3.8 millones que proyectó el mismo ministerio en mayo pasado. "Nuestra recuperación es del 75%, mientras que en países de la región es de 95%", advierte el analista de Comex Perú, Marcelo Huaquisto. A diferencia del Perú, pares de la región como Chile y Colombia han superado los números de visitantes extranjeros previos a la pandemia del Covid-19 (ver gráfico). "Y hay otros que duplicaron sus cifras, como República Dominicana, de seis millones a 12 millones entre 2019 y 2024", agrega el CEO de Costa del Sol, Sergio Rivas.

Aunque en el 2023 el gobierno trató de acelerar la recuperación del sector con el programa 'Con Panché



Perú Turismo', los avances en infraestructura complementaria a la oferta turística son bajos. Del presupuesto destinado a infraestructura turística sólo se ejecutó el 16.4%, según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). "Los ministros cambian demasiado. Eso dificulta trazar una hoja de ruta clara. Ahora, la ministra tiene mucha experiencia en gestión pública, pero poca en turismo", cuestiona el director fundador del Grupo BTH, Mario Figueroa.

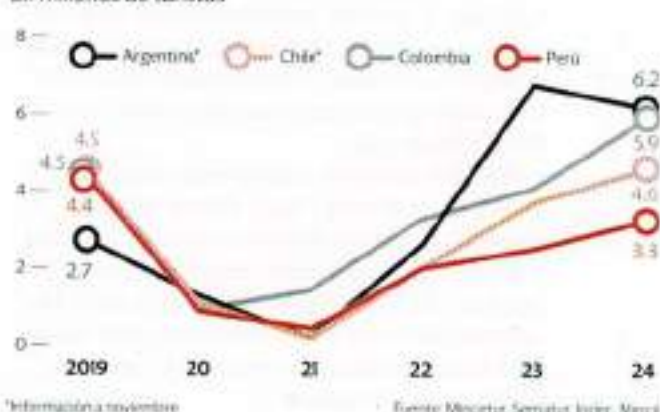
El aporte del sector turismo al PBI pasó de 4% a 2.9% en cinco años

Los retrasos en la inauguración de la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez —que ahora se daría el 30 de marzo (ver Vuelo sin confirmar, en la p.12)— o del Aeropuerto Internacional de Chínchero tampoco contribuyen a elevar el flujo de turistas extranjeros.

"Afuera del Jorge Chávez es un desastre. El gobierno no se ha preocupado por las conexiones terrestres", remarca Rivas. A esto se suma el incremento de la criminalidad, percibida por más del 70% de los ciudadanos, según mediciones de Ipsos.

Con todo esto, la menor demanda no sólo redujo la participación del turismo dentro del PBI, que pasó de 4% a 2.9% en cinco años. También ha enfrascado a los hoteleros en una guerra de precios y de reducción de tarifas. "Antes teníamos la mejor tarifa promedio de la región. Ahora hay una sobreoferta de camas", reconoce Figueroa. Para mitigar el impacto, las compañías buscan refugiarse en eventos corporativos o el turismo nacional, que está lejos de equiparar los ingresos del receptivo. (ASU)

Evolución de la llegada de turistas
En millones de turistas



TOULOUSE THINKING, EL MODELO EDUCATIVO QUE PREPARA LÍDERES CREATIVOS PARA GUIAR LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

Silvia Campodónico, gerente general de Toulouse Lautrec, detalla cómo el modelo Toulouse Thinking forma talento con habilidades clave que el mercado exige para gestionar entornos complejos y cambiantes. Las Creative, Power, Tech y Green Skills se convierten en el sello distintivo del líder creativo que desea ser agente de cambio en su organización.

Las empresas que adoptan una cultura de innovación generan un 20% más de ROI según McKinsey. Esto, sumado a la necesidad de adaptarse rápido a entornos volátiles y complejos, plantea el desafío de contar con líderes creativos capaces de gestionar, ofrecer soluciones no tradicionales y ser agentes de cambio. Toulouse Lautrec cuenta con una solución integral que garantiza el talento innovador, estratégico y ético para enfrentar este desafío: el modelo educativo Toulouse Thinking.

Creado en base a los 40 años de experiencia de la institución en el mercado, Toulouse Thinking prepara a sus estudiantes en habilidades, valores y competencias para brindar soluciones con impacto positivo en la sociedad, economía y medio ambiente. Según Silvia Campodónico, gerente general de la Escuela, "Toulouse Thinking empodera a los estudiantes a vivir de lo que aman, brindándoles las herramientas y experiencias necesarias para el escenario laboral del 2030, donde la creatividad e innovación serán claves para la supervivencia y rentabilidad de las empresas".

¿CÓMO FUNCIONA TOULOUSE THINKING?

Desde el primer ciclo, los estudiantes enfrentan problemas reales de empresas, organizaciones o sociedad, utilizando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y realidad virtual que dan un soporte para la solución de los mismos. A la fecha, son más de 500 experiencias de aprendizaje estimulantes que promueve Toulouse con este enfoque.

Bajo la dirección de Innovación de la Escuela, más de 700 estudiantes, docentes y egresados han trabajado en proyectos de la consultora InHaus y se han llevado a cabo más de 2 mil Trabajos Reales Aplicados a Empresas (TRAEs), promoviendo así la adquisición de habilidades valoradas por el mercado laboral y fomentando



la empleabilidad. "Compartimos nuestro modelo educativo y de gestión con la comunidad empresarial, buscando alimentar el ecosistema de creatividad a través de proyectos multidisciplinarios, donde los estudiantes demuestran habilidades que los posicionan como agentes de cambio en cualquier industria", sostiene Campodónico.

Además, los egresados de Toulouse, según explica Campodónico, adquieren una mirada global porque se fomenta su participación en concursos fuera del país, asistencia a eventos de interés para su sector y acceso a clases con expertos internacionales.

SELLO CARACTERÍSTICO DEL LÍDER CREATIVO

Según LinkedIn, la demanda de habilidades de liderazgo creativo ha aumentado un 72% en los últimos cinco años, lo cual refuerza la importancia del trabajo de Toulouse en la formación de líderes creativos con un sello característico: ser original porque inspira con autenticidad, global porque se adapta a un mundo interconectado, estratégico porque detecta oportunidades para generar soluciones y trascendental porque está

comprometido con el futuro sostenible.

"Este perfil único guiado por el modelo Toulouse Thinking es consciente y proactivo frente a la transformación empresarial. Inspira al equipo, impulsa la acción, convierte las ideas en resultados tangibles y fomenta el compromiso", sostiene Campodónico. Entre las habilidades del futuro que domina el egresado destacan las Creative Skills (gestión de la innovación), las Power Skills (empatía e influencia social), Tech Skills (adaptabilidad e integración de tecnologías) y Green Skills (responsabilidad del futuro sostenible).

"Con el modelo Toulouse Thinking, los estudiantes están involucrados constantemente en espacios colaborativos que fomentan la empleabilidad, logrando así que las empresas cuenten con profesionales innovadores que impulsen sus organizaciones y contribuyan al desarrollo del país porque son apasionados, aman lo que hacen y están comprometidos con sus carreras. Es hora de apostar por una educación que no solo enseña, sino que logra transformación", concluye Campodónico. ■

Conviértete en un
líder creativo:



EXTIENDEN EL BOOM

La apertura de nuevos mercados, la apuesta por los cambios varietales y el ajuste en los tiempos de cosecha le permitiría a las agroexportadoras peruanas extender el boom del arándano por al menos una campaña más. Hoy, la campaña 2024/2025 de este producto apunta a cerrar con récords tanto en volumen to-

tal exportado como en valor (ver gráfico). Y las medidas adoptadas podrían incluso tener un impacto más significativo en la campaña 2025/2026, para la cual se espera una mayor estabilidad de precios y un crecimiento sostenido.

La campaña 2024/2025, que debía ir de mayo de 2024 a abril de 2025, inició con retraso. La alta demanda y los buenos precios vistos en la campaña 2023/2024 motivaron a las empresas a seguir exportando, en lugar de podar y cultivar para la siguiente campaña.

"Generó más concentración y se vio un pico de volumen por siete u ocho semanas", recuerda el presidente de Proarándanos y gerente general de Valle y Pampa Perú y de Family Farms Perú, Miguel Bentin.

Además, nuevas zonas de cultivo entraron en actividad en noviembre del 2024. Lo que consolidó al arándano como la primera fruta peruana en superar los US\$2,000 millones en exportaciones, según datos de Fresh Fruit. "Es un hito. Lo vivió Chile con la cereza", remarca el analista senior de Fresh Fruit, Abel Pérez.

El incremento de los volúmenes, sin embargo, suele presionar a la baja el precio y también los ingresos de las agroexportadoras. Por eso, para contrarrestarlo y alargar los buenos resultados estas decidieron ampliar su presencia en Asia, a fin de colocar su creciente

oferta. Ya se iniciaron los envíos desde el Puerto de Chancay a China, que ganará cada vez más peso en la torta global, y trabajan en la entrada a Corea del Sur y Japón.

Las agroexportadoras también han decidido apostar por variedades premium, como Emerald, con mejores cotizaciones, mayor demanda internacional y una

producción más rentable que las genéricas Biko y Ventura. Por otro lado, se han extendido los tiempos de cultivo para reducir los picos de sobreoferta, mitigar fluctuaciones de precios y evitar aglomeraciones en la cadena logística. "Con una adecuada selección de variedades tempranas, tardías y tratamiento agronómico, como la poda, puedes aplanar la curva [de producción] para tener una operación más eficiente", afirma el CEO de Agrícola Cerro Prieto, Percy Muente. (CGC)

Evolución de las exportaciones de arándanos por campaña

■ Volumen exportado (en miles de toneladas)

■ Valor FOB (en millones de US\$)



GASTRONOMÍA

"Estamos abriendo cinco locales [to-go] adicionales"

Ignacio Rouillon, CEO de Don Mamino, detalla la apuesta por este formato para expandirse más rápido en Lima y el lanzamiento de nuevos productos en supermercados. Espera crecer 15% en ventas este 2025



Don Mamino

¿Cómo cerró Don Mamino el 2024?

Normalmente, perdemos plata en enero y febrero. Pero el año pasado fueron [meses] rentables, así que fue un excelente inicio. Luego se contrajo la venta en agosto, septiembre, octubre y noviembre. No vendíamos menos que en 2023, pero no lo hacíamos con la fuerza de inicios de año. Diciembre también fue extraordinario: crecimos 20% respecto a diciembre de 2023. Superamos las proyecciones de venta. Incluso, a pesar de que no abrimos los tres locales to-go que planeábamos.

¿En cuánto superaron sus proyecciones?

Al inicio las proyecciones eran tímidas.

Calculamos crecer [en ventas] entre 5% y 8%, pero superamos el 10%.

¿Cuándo abrirán los tres locales to-go?

Faltaron Plaza San Miguel, La Rambla Brasil y Jockey Plaza. El lunes 20 [de enero] estamos abriendo San Miguel; el viernes 24, en Jockey Plaza y la Rambla. Ahora estamos abriendo cinco locales adicionales: Mall Aventura Plaza Santa Anita, Plaza Norte, Puruchuco, Open Plaza Angamos y Jirón de la Unión. También nos reunimos con la gente del Metro de Lima.

¿Abrirán locales grandes puerta a calle?

Sólo si se presenta algo interesante. Ahora

estamos enfocados en los to-go. Abrir diez es bastante; antes era uno grande al año.

La participación de Don Mamino en supermercados sigue creciendo. ¿Lanzarán nuevos productos?

Hemos comenzado a vender pizzas congeladas en Wong, lo que ayudará a impulsar las ventas, ya que tienen un ticket más alto. También tenemos más de 10 productos congelados y quince embolsados en otros supermercados como Vivanda, Plaza Vea y Tottus. Estamos produciendo entre 5,000 y 6,000 panes de molde al día. Con todo lo que estamos haciendo esperamos crecer, por lo menos, un 15%. (ASU)

"Miami representa el 31% de nuestra facturación"

William Ticona, gerente general del Grupo T&C, detalla los resultados de la empresa en Perú y EE.UU. en 2024. Además, analiza el impacto de la derogación del reglamento de vivienda de interés social (VIS).

Tienen 28 proyectos con unidades aún en venta. ¿El 2025 seguirá siendo un año de crecimiento o de consolidación?

Durante el 2024, hemos registrado un crecimiento de 29% en nuestra facturación en comparación con el 2023. Nuestro *market share* es de 6% respecto al total vendido por la industria. Construiremos más proyectos en la medida que vendamos. Hoy, tenemos más de 2.000 departamentos por vender.

¿Cada vez es más difícil encontrar terrenos?

Es bastante difícil y complicado, pero hemos construido una red de *brokers* que no dudan en tocarnos la puerta cuando tienen un terreno, porque les pagamos sus comisiones.

¿Ven oportunidad en distritos como Ate o el sur chico?

Por el momento no encontramos las condiciones. Hacemos proyectos grandes -de 200 departamentos a más- y tenemos que ver que ya exista mercado. En esas zonas no hay un proyecto parecido que podamos tomar como información.

¿Cómo afecta a T&C la derogación del reglamento VIS?

Los proyectos VIS aprobados siguen en marcha, pero no compraremos [terrenos] hasta que las reglas estén claras. La regulación nos obliga a hacer productos que los clientes no quieren comprar. Pero tenemos otros mercados, con regulación más benigna y mejor tasa de interés, como Miami. [Ahí] el 50% de nuestro público son latinos que invierten.

¿Cuáles han sido los resultados comerciales de Edge House, su primer edificio en Miami?

De 600 departamentos, hemos vendido el 10% de unidades e iniciaremos construcción en abril. EE.UU. representa, actualmente, el 31% de nuestra facturación total. Y tenemos otros tres proyectos [por lanzar] en Miami.

¿Cómo financian sus proyectos en EE.UU.?

Con los bancos de allí. Tenemos que demostrarles experiencia propia y de aliados. Los únicos peruanos somos nosotros, pero el resto [de *stakeholders*] son de Miami. (EAA)



INMOBILIARIO

LINCE MIRA A LAS ALTURAS

El desarrollo inmobiliario en Lince, específicamente alrededor del tramo de la Av. Arequipa que va desde la Av. Javier Prado hasta el C.C. Ríseo, apunta a seguir creciendo en volumen y altura. El encarecimiento y menor disponibilidad de terrenos generará que la oferta se concentre en los límites del denominado 'Linsidro' con Santa Beatriz o en las avenidas anchas de la zona, donde se permite la construcción de edificios con mayor altura y cantidad de departamentos.

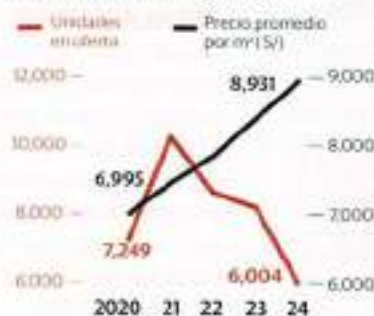
La refenda zona alberga hoy más de 6.000 unidades en oferta (ver gráfico). Y representa, incluso, una oportunidad para el mercado de *multifamily*, debido a su cercanía al centro empresarial de San Isidro e instituciones públicas, como la nueva sede de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), cuya construcción debería concluir en 2026. El nuevo edificio del regulador movilizará más de 1.000 trabajadores a la zona.

Hoy, existe sólo un *multifamily* en construcción en Lince. Sin embargo, "la zona tiene mucho potencial porque cuenta con rentas más accesibles. Además, alrededor del 30% de los departamentos disponibles se ofrecen en alquiler", como advierte el *research manager* de Binswanger Perú, Max Medina.

La demanda de departamentos pequeños en Lince viene incrementándose desde el 2020, por ser una opción más barata para vivir cerca a San Isidro. "Contamos con *lofts* de 44 m² a S/557.700. Nuestros principales compradores son los jóvenes ejecutivos y familias jóvenes que trabajan en San Isidro o en entidades públicas cercanas", cuenta el gerente general de Ortiz Inmobiliaria, Carlos Adaute. Debido al alto ritmo de sus ventas, la empresa prevé ampliar su portafolio en la zona con tres nuevos proyectos en el corto plazo.

A pesar de estas buenas expectativas, cada vez resulta más difícil encontrar terrenos o casas con metrajes adecuados para la construcción de grandes edificios residenciales en la zona. "Hay desarrolladores →

Oferta inmobiliaria en Lince



Proyectos en oferta



Fuente: ASEI

→ Viene de la pág. 17

que acostumbran comprar casas pequeñas por partes para [acumularlas y] armar un lote más grande en esa zona", explica la gerente general de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, Ana Cecilia Gálvez.

Otra opción es reconvertir espacios comerciales, como el C.C. Riso o el TipTop ubicado en la Av. Arenales, en proyectos de uso mixto, con viviendas y comercio.

El precio del m² en 'Linsidro' va en aumento desde 2020

"Vemos una gran oportunidad en la manzana del C.C. Riso. Está a la venta, es un paño grande, pero

es una transacción compleja porque tiene múltiples propietarios", advierte el gerente general de Grupo Inmobiliario Albamar, Rodrigo Sarria.

Albamar cuenta con dos edificios de gran altura en 'Linsidro', uno de ellos ubicado en plena Av. Arequipa, el principal corredor inmobiliario de Lince. La avenida permite la construcción de edificios de más de 20 pisos para contrarrestar el aumento del precio del suelo en la zona. "Si puedes hacer proyectos más altos, puedes pagar más por el terreno", concluye Gálvez. (EAA)

Dicho y Hecho

Investigación formalizada

En diciembre de 2024, SEMANA Económica reveló que presuntas prácticas de *dumping* en la importación de tubos soldados de acero chino estarían afectando a la industria local y que el Indecopi tenía el caso en sus manos (SE1943). El último jueves, la agencia hizo oficial el inicio de la investigación formal por este caso, a raíz de la solicitud de Aceros Arequipa, Tuperesa y Precor.



TECNOLOGÍA

En la mira Floid

Con tres años en el mercado, la *fintech* de *open finance* y *open banking* busca expandir su portafolio de clientes en el Perú —sobre todo en el sector bancario— y continuar creciendo en la región. Brasil es su siguiente destino. (CGC)



Alfonso Maira,
CEO & co-founder



Tomás Contreras,
CTO & co-founder



John Grundström,
board member &
co-founder

MODELO DE NEGOCIO

Floid ofrece cinco soluciones relacionadas a datos —onboarding, evaluaciones de riesgo, conciliación bancaria— y pagos —pagos cuenta a cuenta y dispersión de pago o payouts—. Sus principales mercados son Perú y Chile. En Colombia tiene operaciones de menor tamaño, enfocadas a empresas de *factoring* y bancos. Hoy tiene más de 100 clientes en cartera, entre grandes empresas e instituciones financieras. Entre ellos están Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Santander, Scotiabank, Interbank y British American Tobacco (BAT).

ESCALABILIDAD

Tras dos rondas de levantamiento de capital, a finales de 2023 Floid logró obtener utilidades en todos los países donde opera. Su interfaz es utilizada más de 10 millones de veces cada mes y tiene un crecimiento transaccional promedio de 29%. Localmente, sus productos más demandados son los de pagos, que de manera general tienen un crecimiento promedio mensual de 25%.

Rondas de inversión

Ronda	Fecha	Monto (En US\$)
Ronda ángeles	nov-20	550,000
Ronda semilla	dic-21	2,250,000

Fuente: Floid

PLANES

Hoy, más del 90% de los bancos en Chile son clientes de Floid. La compañía tiene como meta lograr la misma presencia de mercado en Perú. "Estamos generando una red de empresas en Chile y Perú que operan en simultáneo en ambos países", explica su CEO y co-founder, Alfonso Maira. Por otro lado, su objetivo también es expandirse a un mercado nuevo por año. Este 2025 su destino es Brasil.

EPG DE LA UPC: "LA INNOVACIÓN ES PARTE DE NUESTRO ADN"

Ricardo Pino, Director Académico de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), explica cómo la institución adapta su portafolio a las tendencias educativas y al impacto de la inteligencia artificial en el aprendizaje.

¿Cómo está cambiando la demanda de educación de los ejecutivos en Perú?

En el país se percibe una tendencia hacia los programas de estudios más cortos. Es decir, las personas apuestan en menor medida por una maestría, que es un programa de dos años, y prefieren más las capacitaciones inmediatas. Esto quiere decir que, en un año o en seis meses, quieren algo más práctico y aplicable. Sin embargo, en la Escuela de Postgrado de la UPC se ve un efecto inverso. Hemos mantenido un crecimiento de dos dígitos los 3 años consecutivos, lo que nos lleva a concluir que aún hay un mercado importante por ganar en el segmento de las maestrías.

¿De qué forma la Escuela de Postgrado de la UPC se está adaptando a esta necesidad?

Tras la pandemia, realizamos estudios de mercado y descubrimos que el 60% de las personas interesadas en estudiar querían hacerlo en modalidad híbrida. Hoy ya no ofrecemos la modalidad presencial; ofrecemos programas semipresenciales y a distancia, con un enfoque en el autoaprendizaje.

Esto implica que la primera parte de cada clase se realiza de manera autónoma desde casa, utilizando tecnologías de aprendizaje de última generación, incluso con inteligencia artificial. El mercado ha tomado muy bien este nuevo modelo de enseñanza en las maestrías y hemos tenido un crecimiento de estudiantes bastante significativo en el 2024.

¿Qué rol cumplen hoy estos programas



Ricardo Pino, Director Académico de la Escuela de Postgrado de la UPC

dentro de la educación de los ejecutivos?

Curiosamente, muchas de las personas que vienen a estudiar ya cuentan con un grado académico. Uno podría pensar que, tras completar una maestría, no buscarían seguir estudiando, pero esto no siempre es así. La mayoría, lo que hace después de su maestría, opta por programas más cortos de 3 a 4 meses para actualizar sus conocimientos. Hoy en día, este enfoque se enmarca en el concepto de *life-long learning*, que implica aprender de manera continua a lo largo de la vida. Y nuestro portafolio de programas y cursos atienden esa necesidad, además de estar aterrizados a la realidad peruana.

¿Cómo se mantiene actualizada la oferta educativa de estos cursos?

El conocimiento se genera en Europa, en Asia, en Norteamérica, y nosotros nos mantenemos al tanto de cuáles son las tendencias mundiales. Muchas veces, cuando un tema es muy novedoso, necesitamos recurrir a especialistas internacionales, lo que hace que la educación virtual también juegue un rol bastante significativo.

Ya no es necesario traer al profesor físicamente, sino que puede impartir clases desde su lugar de origen.

¿Hasta qué nivel de especialización puede llegar un formato de este tipo?

Tenemos cursos de 24 horas, que básicamente están diseñados para adquirir la comprensión general de un tema. También contamos con diplomados que duran un año, y varios de ellos pueden ser convalidados para una maestría. Es decir, puedes estudiar el diplomado durante un año, y si decides continuar con la maestría, solo necesitarías un segundo año, convalidando lo aprendido en el diplomado. Hay otros programas de seis meses que son muy especializados porque los temas son puntuales.

¿Cuál es la importancia que tiene la IA dentro del portafolio de la escuela?

No hay que tener temor de la inteligencia artificial. En primer lugar, no va a reemplazar al humano, sino que va a haber una diferencia entre los que usen inteligencia artificial, quienes van a potenciar su trabajo, y los que no usen estas herramientas, lo que limitará el llegar a las mejores soluciones. ¿Hoy día nosotros cómo la estamos usando? En la parte asincrónica de nuestros cursos, durante el autoestudio, el estudiante cuenta con un coach virtual: la inteligencia artificial. Entonces, la IA va conociendo al estudiante y por lo tanto, en la medida que va avanzando en los estudios le puede hacer mejores recomendaciones sobre qué le falta aprender en ciertos temas.

¿Por qué la EPG es una opción ideal para la formación de los ejecutivos?

La UPC acaba de celebrar su aniversario de 30 años, y la Escuela de Postgrado cumple 27, y en tan poco tiempo hemos alcanzado un crecimiento notable, posicionándonos entre las cinco mejores universidades y escuelas del Perú. La innovación es parte de nuestro ADN; siempre estamos innovando en los programas, adoptando nuevas formas de acercarnos al mercado, y ofreciendo técnicas y cursos innovadores que el ejecutivo de hoy requiere. ■

POLÍTICA MONETARIA

Un BCR menos protagonista

Las señales del BCR apuntan a que tocaría poco la tasa de referencia en 2025, recobrando un rol más pasivo en el crecimiento. El mercado espera que la tasa cierre el año en 4.5%.

El Banco Central de Reserva (BCR) quitaría el pie del acelerador en 2025. Tras varios años de ciclos intensos de aumentos y reducciones de su tasa de referencia, se espera que el ente emisor tenga un comportamiento más moderado, al menos durante en el corto y mediano plazo. "Debería regresar un poco a su rol, que es más pasivo, haciendo que el foco del crecimiento recaiga en las políticas de Estado", anticipa Marco Ortiz, jefe del Departamento de Modelos Macroeconómicos del BCR.

En esa línea apunta el primer comunicado del BCR de 2025, emitido tras el recorte de tasa de enero. Al señalar que "la tasa de interés se acerca al nivel estimado como neutral", la entidad estaría anticipando que sólo habría una reducción más desde el nivel actual (4.75%). "Cada palabra que se incorpora en el comunicado es por consenso en el directorio. Si se puso lo de la tasa neutral es porque se quiere dar la información de que estamos cerca del fin de las reducciones", explica un ex alto funcionario del banco que aceptó declarar para este artículo bajo la reserva de su identidad.

Tras la reciente rebaja, la tasa real se ubica en 2.3% (considerando una expectativa de inflación de 2.45%), mientras que la tasa neutral —es decir, ni contractiva ni expansiva— se estima en 2%. Así, la mediana del consenso de Bloomberg apunta a que la tasa de referencia del BCR cerraría 2025 en 4.5%, cifra que



se alinea con las previsiones de Scotiabank y BBVA Research.

El margen de error en estas proyecciones es pequeño, habida cuenta de la predictibilidad histórica del BCR. Desde 2022, sólo en siete de 37 veces las decisiones del banco no

coincidieron con lo que esperaba el mercado (ver gráfico). Y las condiciones económicas, que involucran a una inflación sostenida en el rango meta, también apuntan a un accionar menos dinámico. "Además, con un nuevo incumplimiento del techo del déficit fiscal, el BCR podría

"Con un nuevo incumplimiento del techo del déficit fiscal, el BCR podría no querer sobreestimar la economía"

no querer que haya un sobreestímulo [para la economía]", agrega Renzo Massa, head of Global Markets de BBVA Perú.

La narrativa de cautela se enmarca también en la incertidumbre respecto al escenario internacional. En línea con esto, en la encuesta del BCR de diciembre los analistas subieron su previsión respecto a la tasa, de 4% a 4.5%. Según el jefe del Sistema de Información de Macroconsult, Eduardo Jiménez, es posible un escenario local con menos recortes de tasa, como ocurre a escala global con las previsiones vinculadas a la Fed de EE.UU.

Hoy, la expectativa respecto a las medidas que implementará Donald Trump en EE.UU., lleva a pensar que el diferencial actual de tasas entre el BCR y la Fed se mantendría sin

Tasa de referencia BCRP, mediana de previsiones y sorpresa de política monetaria (en %)



*Mediana de consenso de Bloomberg para el 4T25

Fuente BCRP. *Consenso de analistas. Elaboración propia



BANCA

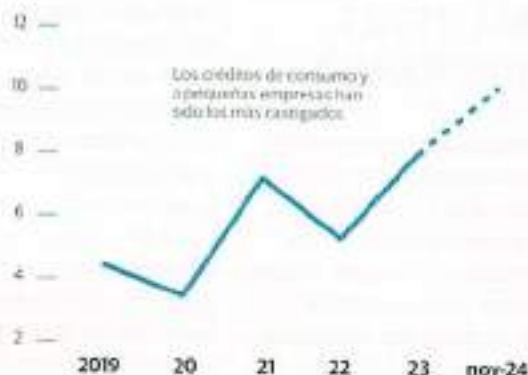
CASTIGOS RÉCORD

Los bancos intensificaron en 2024 la limpieza de los malos créditos de sus balances, tras un fuerte incremento de la morosidad en el sector. Entre enero y noviembre del año pasado, la banca castigó préstamos incobrables por un total de \$510,142 millones. Dicho monto de créditos castigados —calificados como pérdida y provisionados al 100% por los bancos— no sólo es mayor al registrado en todo 2023, sino también a los de los últimos seis años, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (ver gráfico).

Este hito en el flujo de castigos respondió a los mayores niveles de incumplimiento, principalmente registrados en las carteras de consumo y mype. La SBS estima que un millón de deudores del sistema financiero fue castigado entre enero y noviembre del 2024.

Pese a ser un año de contracción económica, en 2023 algunas entidades

Evolución de créditos castigados por los bancos
En miles de millones de \$



Fuente: SBS

desplegaron estrategias agresivas para la colocación de créditos. Esto desencadenó un incremento en la mora durante el 2024, como explica el profesor de Finanzas de la Universidad de Piura, Yang Chang.

En mayo de 2024, por ejemplo, el índice de morosidad de la banca alcanzó

un nivel que no se veía desde 2004 (4.50%). Recién en el 2024 se notaron señales de mejora.

Hoy, sin embargo, lo peor parece haber pasado. La tendencia a la baja de la morosidad debería prolongarse durante el 2025 y, con ello, los castigos de créditos tenderían a ceder. "Cuando la economía va mejor, mejor están las empresas y fami-

lias. Y aumenta la propensión al pago de sus deudas", recuerda Chang.

Los bancos han ajustado sus modelos de selección de deudores y fortalecido sus áreas de cobranza. Hay lecciones aprendidas y ahora se prevé una mayor vigilancia de la SBS. Además, las menores tasas de interés que se proyectan para este año suman un viento favorable adicional, como anticipa el director gerente de Phase Consultores, Juan Carlos Odrá. Todo ello ayudaría a frenar la mora. "Para el 2025 no se espera que se repita un escenario tan crítico y los castigos tendrían que bajar", anticipa el docente de Pacifico Business School, Jorge Carrillo.

Los bancos, cuyos castigos de créditos los ayudan a mostrar mejores resultados financieros, también pueden vender las carteras castigadas a empresas de cobranzas o gestionarlas directamente, a través de compañías asociadas. Hoy, estarían inclinándose por la segunda opción, señaló a esta revista una fuente del sector de cobranzas, que prefirió el anonimato: "[los bancos] están tratando de cobrar [las deudas castigadas] directamente a sus clientes", afirmó. (MAP)

Los bancos castigaron créditos por más de \$510,142 millones en 2024



mayor variación. De hecho, la encuesta del BCR de diciembre ya recogió inquietudes respecto a una mayor presión sobre el tipo de cambio. De acuerdo con el head of Investment Strategy Wealth Management de Scotiabank, Mario Guerrero, en la actual coyuntura no hay presiones apreciatorias sobre el sol que lleven a pensar en un spread cero. Según los estimados del banco, el último recorte de tasa del BCR de este año se daría en el 2T25.

La postura menos activa del banco central no se limitaría a la tasa de referencia; podría extenderse a otros instrumentos, como el encaje bancario, a sabiendas de que el sistema financiero tiene ahora mismo suficiente liquidez y un ratio de créditos sobre depósitos bajo. Además, las proyecciones de crecimiento de circulante del BCR ya pasaron de 11% para el 2024 a 0% en el 2025. "Tal vez donde sí intervenga [el BCR] es con la recompra de bonos soberanos, por cómo vienen las tasas largas en EE.UU.", concluye Guerrero. (JTV)

BONOS SOBERANOS

UNA TESIS REFORZADA

Los bonos soberanos peruanos se mantendrán como una alternativa de inversión atractiva para este 2025, por encima de otros países de la región. El 2024 cerraron con un retorno de 79% en soles y este año podrían rendir alrededor de 10%.

Las credenciales del país (fundamentos macroeconómicos sólidos, un banco central con un reconocido historial en cuanto a manejo monetario y cambiario) respaldan el optimismo. "Eso, en general, le da soporte a la tesis de inversión en deuda soberana peruana", resalta Ana Lucía Rondón, asociada de inversiones en Prima AFP.

Pero hay más factores que respaldan la tesis a favor de los soberanos peruanos. Para 2025 se espera un crecimiento que se sitúe en torno a 3% y una inflación por debajo del promedio regional. Además, el país tiene el menor nivel de endeudamiento y una baja volatilidad cambiaría en relación a lo que se aprecia en países vecinos. Este último factor resulta especialmente atractivo para los inversionistas extranjeros,

Los bonos peruanos podrían rendir 10% este año

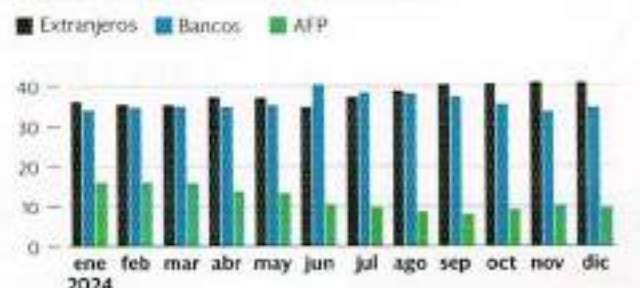
que pueden tomar posición con una menor exigencia de soles para cubrir sus inversiones, refiere Eloy Aguirre, head

de renta fija de Sura

Investment. **Hoy, el soberano peruano a 10 años ofrece una tasa de interés nominal de alrededor de 6,90%. Si se le resta la expectativa de inflación (2,3%) se obtiene una tasa real de 4%, que, a juicio**

Evolución de tenencia de bonos soberanos peruanos

(Participación por tipo de inversionistas en %)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

de Rondón, es "bastante atractiva para mercados emergentes, excluyendo casos riesgosos".

El escenario externo también luce auspicioso. En concreto, la expectativa de moderación por parte de la Fed de EE.UU. jugaría a favor de los bonos soberanos peruanos. En esa línea, Rentas SAB recomienda hoy comprar papeles con plazos de entre cinco y siete años, que como mínimo rendirán entre 5,94% y 6,70%, señala David Lizama, jefe de Análisis y Estrategia

de Renta Fija de dicha casa de bolsa.

Finalmente, Aguirre resalta que la expectativa de rendimientos atractivos también se apoyará en una nueva emisión de deuda que realizará el MEF este año, con la finalidad de repensar sus pasivos. Con todo esto en cuenta, los expertos prevén que en 2025 los inversionistas extranjeros y las AFP sigan incrementando sus posiciones en estos instrumentos. (MAP)

BANCA

APETITO POR REPERFILAR

El primer semestre de 2025 se perfila como un momento de mucha actividad para la banca corporativa, debido al creciente apetito de empresas de diversos sectores por reestructurar pasivos. "La competencia por los clientes corporativos es alta; es

feroz. Pero como va haber tantas empresas saliendo al mercado, creo que el balance está ligeramente a favor de los bancos", señala Víctor Gordillo, head of Global Clients de BBVA Perú.

Con las tasas en niveles más bajos, las empresas saldrán a buscar mejores condiciones para sus deudas. "Vemos [al sector] pesca bastante activo en reestructurar pasivos. En los financiamientos compites en

tasas, plazos y condiciones de garantías, y dependiendo de la industria nosotros nos sentimos cómodos con plazos de 7 o 10 años", comenta el gerente de Banca Empresa del BCP, Giovanni Terzano.

Para muchas empresas, el momento de refinanciar es ahora, antes de que el riesgo político preelectoral se convierta en un factor. Por ello, buscan asegurar una estructura de pasivos que se extienda bastante más allá del proceso electoral, explica Gordillo. "Nadie quiere salir al mercado a tratar de salir a refinanciar en medio de ese contexto", agrega.

Por ello, se registraría un incremento notable en el número de operaciones. "Es una dinámica distinta, en la que posiblemente haya suficientes transacciones para que los bancos puedan sacar lo que necesitan", anticipa

Gordillo. En ese sentido, si bien la competencia por los clientes seguirá siendo intensa, los bancos también tendrán la oportunidad de ser más selectivos con

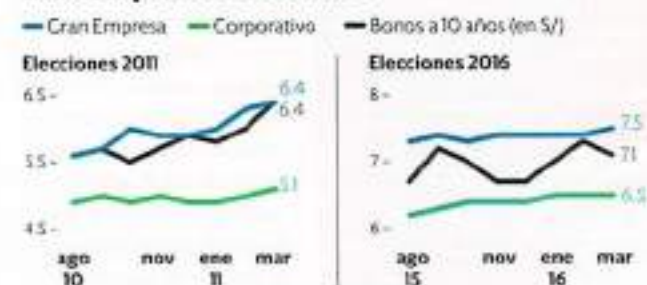
el nivel de riesgo que deseen asumir.

Una posible estrategia –comenta una fuente del sistema financiero– sería apostar por las transacciones de

mayor tamaño, vinculadas a sectores como minería y energía, antes que empresas vinculadas al consumo. "En época regular, a nivel de demanda empresas grandes, por ahí sale una transacción en abril o junio. Ahí los bancos salen a matar, porque son pocas. Habiendo tantas transacciones, puede ocurrir que la 'bandeja de entrada' esté tan llena que tengamos que competir por las que nos gustan más. Tenemos que ir por menos riesgo", agrega. (JTV)

Muchas empresas buscarán refinanciar en el 1S25

Evolución de tasas empresariales y bonos soberanos en meses previos a elecciones



*No se analiza las elecciones 2020 por ser año de pandemia. Periodos comparados con aumentos de las tasas de referencia. Tasas corporativas y gran empresa de más de 30 días.

Fuente: BCRP. Elaboración propia.

ESTUDIOS DE ABOGADOS

La ley del *marketing*

Bufetes grandes y pequeños han puesto la mira en el *marketing* legal como una vía de diferenciación. Su aprovechamiento pleno dependerá del compromiso de los *managing partners*.

Los estudios de abogados del país están mirando con creciente interés al *marketing* legal especializado, como una herramienta de diferenciación en un mercado cada vez más competido. Los objetivos son claros: maximizar la visibilidad y ganar autoridad frente a clientes potenciales y recurrentes, que muchas veces buscan un socio estratégico de negocios y no sólo asesoría legal.

Las maneras de enfrentar este reto varían de acuerdo a las posibilidades económicas, las estrategias y la cultura de cada bufete. Algunos han optado por crear equipos de *marketing* *in-house*, otros han tercerizado dichas tareas e incluso existen aquellos que han apostado por crear su propia empresa de *marketing* legal (SE1940). "Hay abogados queriendo ayudar a otros abogados. El conocimiento de la industria legal, sumado al conocimiento profundo del *marketing*, marcan la diferencia en los profesionales que dan este servicio", afirma Óscar Montezuma, CEO de Nuibox Legal Digital.

Esta apuesta por el *marketing* responde, en parte, a que los empresarios se han vuelto más exigentes y obligado a sus abogados a sofisticarse, como explica la gerenta de Marketing y Desarrollo de Negocios de Hernández & Cía, Marisol Saravia. En ese proceso de sofisticación, aún hay un amplio margen de mejora en el despliegue de las estrategias en el país.

En algunos casos, la ausencia de un adecuado planeamiento limita el impacto del esfuerzo comunicacional y los estudios se circunscriben a acciones tradicionales y desarticuladas, como el envío de boletines, posts en redes sociales o difusión de rankings. "Un porcentaje muy elevado de su estrategia es agradecer el reconocimiento en premios. Si se vieran como empresarios del derecho, pensarían de forma más estratégica", señala el *managing partner* de la consultora en *marketing* jurídico Gericó Associates, Marc Gericó.

En la carrera del *marketing*, las firmas internacionales instaladas en el Perú suelen partir con cierta ventaja, en la medida que siguen directrices de una casa matriz más experimentada en estas lides. Cuatrecasas, por ejemplo, cuenta con un equipo regional que gestiona el desarrollo de negocios junto al plan de *marketing*. "Uno tiene que ser consciente de quié-

Hay estudios que incluso han apostado por crear su propia empresa de *marketing* legal

nes son sus clientes, qué les gusta y cuáles son sus problemas para que [la estrategia] tenga mayor receptividad. Lo genérico es cada vez menos interesante", recalca su líder de Marketing y Desarrollo de Negocios en Latinoamérica, Úrsula Ben-Hammou.

Hoy, la manera en que los estudios logren apoyarse en el *marketing* dependerá, en gran medida, de sus *managing partners*.

"Hay fundadores muy conservadores, no sólo en cuanto a visión, sino también respecto a la utilización de los recursos", advierte la socia de la firma especializada en *marketing* legal Mirada 360, Lorena Borgo.

Y es que la apuesta no está exenta de riesgos. Por ejemplo, que la marca del estudio termine demasiado asociada a la práctica de su abogado más conocido, lo que podría llevar incluso a la fuga de ese talento. Estudios como Hernández & Cía son conscientes de ese riesgo y lo gestionan mediante un plan que incluye el posicionamiento de la marca corporativa, a través del impulso de las marcas personales. (MAB)



Dicho y Hecho

Fin de la negociación

En diciembre de 2024, SEMANAeconómica dio cuenta del interés del fondo de inversión Linzor Capital Partners por vender a la brevedad su 10,36% de participación en Grupo EFE (SE1940) y de las intensas negociaciones con los accionistas mayoritarios de este *holding*. La semana pasada, el deal finalmente se concretó. El fondo transfirió las acciones al grupo peruano y sus socios.



"Apuntamos a duplicar el negocio [en 2025]"

Daniel Abusabal, *country manager* de Talana en el Perú, comparte los planes de expansión de la *HR Tech* tras la adquisición de People First y Nivelat en diciembre de 2024. Además, comenta el avance de la *startup* hacia la rentabilidad.

Acaban de concretar las compras de Nivelat y People First. ¿Por qué estas adquisiciones son estratégicas para Talana en este momento?

Primero, porque ayudaron a consolidar nuestro ecosistema de soluciones de desarrollo organizacional. Lo segundo es que traemos nuevas capacidades a Talana que generan valor [consultoría, IA y capacitación]. Tercero, nos dan alcance regional: hoy tenemos operación directa en Chile y Perú, pero estas adquisiciones tienen clientes a lo largo de Latinoamérica. Eso nos deja con presencia en más de 10 países.

¿Qué papel juega el Perú en la expansión de Talana?

Es vital. Parte de la estrategia es acelerar el crecimiento de Perú. El 2025 será nuestro año de expansión y apuntamos a duplicar el negocio, como lo hicimos en 2024.

Además, seguiremos invirtiendo. Las adquisiciones son un claro ejemplo, pero vamos a complementar fortaleciendo todas nuestras iniciativas de *marketing*. También apostaremos fuertemente por el talento.

Duplicar el negocio también implica duplicar clientes. ¿Por qué hacerlo si es más barato fidelizar a los

que ya tienen?

La estrategia es mixta. Tenemos una serie de soluciones y [la estrategia] es fortalecerlas y penetrar aun más nuestra base de clientes actuales. Pero sabemos que todavía existe una gran oportunidad para seguir capitalizando clientes en el Perú. Tenemos clientes de todo tamaño en industrias como telecomunicaciones, *retail*, transporte, etc. En Latinoamérica, tenemos más de 8,000.

En 2023 levantaron US\$8 millones. ¿Evalúan una nueva ronda de inversión para financiar su plan de crecimiento?

Talana ha tenido dos rondas en el pasado, tiene capital suficiente para las adquisiciones y para el futuro. Está en camino hacia la rentabilidad: cada vez más cerca. Eso quiere decir que no necesitaremos rondas de inversión en el futuro. Uno nunca sabe, pero no es algo mapeado.

¿Cuándo lograrían la rentabilidad?

El 2025 es un año clave. (MAB)



LIBERAZGO

El arte de delegar



Marlene Negreiros
VP Corporativa de Talento y Cultura
de Grupo UNACEM

El buen líder debe priorizar, delegar y distribuir el trabajo de tal forma que reserve su tiempo para las tareas que más valor generen en la organización.

En cualquier organización, los líderes suelen tener agendas muy ocupadas. Por eso, en el ejercicio de un buen liderazgo resulta clave priorizar, delegar y distribuir el trabajo adecuadamente entre el equipo. De esta manera, el líder dedicará el tiempo y, sobre todo, la atención a las tareas que generan mayor impacto en la empresa.

A diferencia de una compañía, un ser humano no es capaz de ampliar la capacidad de producción. Está limitado por naturaleza y, aunque trabaje más horas, no necesariamente logrará incrementar su productividad. Por el contrario, esta eventualmente podría decrecer con el agotamiento, corriendo el riesgo de caer en el *burnout* y pudiendo incluso comprometer su salud integral.

Harvard Business Review ha compartido algunas ideas para mitigar este riesgo. La primera de ellas, con la que coincido, es que en la elección de tareas a delegar se debe empezar por identificar aquellas que otros

miembros puedan realizar mejor que el líder. Y, luego, aquellas en las cuales el líder no sea el único con las habilidades adecuadas para hacerlas.

Es deseable que el líder se enfoque en las iniciativas que marcarán diferencia y tendrán mayor impacto en el desempeño de la organización. Su tiempo debe reservarse para ese trabajo que nadie más que él puede hacer. Actividades donde resulta irremplazable, como la mentoría para integrantes del equipo, la difusión de la visión a los colaboradores, la construcción de alianzas estratégicas, el desarrollo de potenciales sucesores o la participación en proyectos claves, entre otras.

Delegar no es sólo compartir responsabilidad. Es un espacio para que los trabajadores asuman nuevos retos y desarrollen otras habilidades. Y para que el líder se concentre en las tareas donde su habilidad resulta una ventaja distintiva.

El principio de Pareto —siempre certero—, donde el 20% de las tareas tiene un 80% de impacto en el resultado, puede ser una vez más la fórmula del éxito. ■

El tiempo del líder debe dedicarse a ese trabajo que nadie más pueda hacer

JUSTICIA

Juzgados con vida eterna

Pese a incumplir sus propias metas de reducción de carga procesal, los tribunales transitorios del Poder Judicial siguen extendiendo su duración, en contra de exigencias como las de la OCDE.

La existencia de los juzgados y salas transitorias del Poder Judicial (PJ) parece no tener fecha de caducidad a la vista. Pese a su denominación, hoy estos organismos son, en la práctica, de naturaleza permanente. En diciembre del 2024, el Poder Judicial publicó una resolución administrativa que prolongó hasta el 2025 el funcionamiento de 35 de estos tribunales; una decisión que va en contra de exigencias de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de la tan mentada pretensión del Perú de acceder a esta.

El sistema judicial peruano se caracteriza por su elevada tasa de litigios. Sólo en 2023 ingresaron más de 349,000 expedientes al sistema, según cifras del PJ. La apertura de los organismos transitorios tuvo como justificación la necesidad de aliviar la carga procesal, pero los resultados hoy no reflejan un impacto positivo de cara a cumplir con dicho objetivo. "Los órganos transitorios se crearon para temas de descarga [procesal], pero muchos se quedan de forma permanente. Hay salas [que debían ser transitorias] que existen por 20 años", advierte el expresidente del Poder Judicial, Javier Arévalo.

La evidencia sugiere que la eficiencia para resolver la carga procesal no es un factor determinante para prolongar su vigencia. Por ejemplo, la continuidad del Juzgado Transitorio de La Molina fue amplia-

"Hay salas [que debían ser transitorias] que existen por 20 años"



da hasta marzo de 2025, a pesar de no haber cumplido su propia meta de resolución de expedientes. El objetivo era llegar al 71% y, a octubre del 2024, su avance fue de apenas 38%. Lo mismo sucedió con el de Parcoy, en Pataz, que mostraba un avance de hasta 27% por debajo de la meta. Incluso los juzgados y salas transitorias con bajo desempeño siguen operando (ver gráfico). "La justicia nacional no tiene un estándar de especialistas que garanticen un buen manejo de la carga procesal", cuestiona el exviceministro de Justicia, Gilmar Andía.

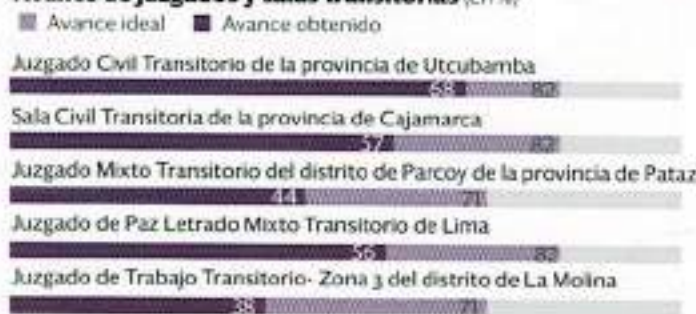
La ausencia de incentivos de largo plazo es otro factor que disuadiría la búsqueda de una mayor eficiencia en los juzgados transitorios.

Al tratarse de tribunales —en teoría— temporales, los miembros dejarán de trabajar en estos una vez que resuelvan su carga procesal. De esta forma, el personal podría inclinarse por la estabilidad laboral en lugar de priorizar la productividad.

Las recomendaciones internacionales, sin embargo, son claras: para mejorar la calidad y eficiencia del sistema es necesario evitar soluciones temporales como estas. La OCDE ha advertido que los juzgados transitorios generan inestabilidad institucional. Y, de no resolverse, esta problemática sería un escollo para el acceso del Perú a este selecto grupo de países. "La OCDE recomienda la reducción de la temporalidad en los cargos judiciales para asegurar que los nombramientos sean estables y protegidos de influencias externas.", explica la embajadora Ana Valdivieso, alta representante del Perú para el proceso de adhesión a la OCDE.

SEMANAeconómica contactó al Ministerio de Justicia, entidad a cargo de implementar las recomendaciones de la OCDE, pero al cierre de esta edición no obtuvo respuesta. (TOT) ■

Avance de juzgados y salas transitorias (en %)



Progreso registrado octubre 2024

Fuente: Poder Judicial



POLÍTICA

Consecuencias de una inflación electoral



Fernando Tuesta Soldevilla,
político y profesor de la PUCP

LABORAL

SALVAVIDAS DEL INDECOPI

El Indecopi acaba de abrir una puerta para que las empresas peruanas puedan recuperar los pagos realizados durante los últimos cuatro años por licencias de salud de sus trabajadores y que no hayan sido reconocidos por EsSalud. Una reciente resolución les permitirá presentar una declaración rectificatoria de sus planillas electrónicas de los últimos cuatro años, con el fin de recibir un reembolso por dichos aportes. Esto luego de que la Sala Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas del Indecopi declarara como ilegal el plazo menor a un mes impuesto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) para dicha rectificación.

Los primeros 20 días de licencia por salud dentro de un año calendario deben ser pagados por el empleador. A partir del día 21, el pago lo asume EsSalud. Para que ese reembolso se dé, las empresas deben consignar en su declaración mensual de planilla al MTPE el número de días acumulados de licencia de sus trabajadores.

La fecha para hacerlo varía según la política de cada empresa, pero puede que se realice antes del último día del mes. En ese caso, la compañía asume que el trabajador labo-

rá todos los días hábiles del mes. "Por ejemplo, si declaré [antes de fin de mes] que un trabajador laboró los 30 días, pero luego de la fecha del registro de la planilla tuvo un descanso médico y no laboró [todos], se debe rectificar", explica la asociada principal de Payet, Rey, Cauvi, Pérez, Shirley Quino. Un cliente suyo, por ejemplo, tiene más de 200 procesos de rectificación abiertos.

El problema advertido por la Sala es que el MTPE estableció como plazo máximo el último día hábil del mes, lo que le impedía a las empresas rectificar a tiempo. "Esos días de descanso

no eran reconocidos por EsSalud, al ser rectificadas fuera de fecha", cuenta Quino.

La resolución del Indecopi incorpora las

Las compañías podrán recuperar pagos por licencia no reconocidos por EsSalud

denuncias de 12 empresas que cuestionaron el plazo otorgado por el MTPE para rectificar sus declaraciones. En su resolución, la Sala determinó que el artículo 13 del Reglamento de Pago de Prestaciones Económicas de la Ley 26790 contradice el Código Tributario. Y los aportes a EsSalud se deben regir por este, como recuerda el socio de Muñiz Law, Jesús Espinoza. "El análisis parte de la legalidad y un reglamento no puede contradecir la ley. Entonces, se toma el plazo que se establece para los tributos", explica la socia de Miranda & Amado, Fiorella Zumaeta. Ahora, el plazo pasará a ser de cuatro años. (JM)

Renovar la oferta electoral de cara al 2026 es necesario. Pero, sin mecanismos que controlen la proliferación de partidos, el resultado será contraproducente.

El país tiene hoy 39 partidos políticos inscritos y para las elecciones de 2026 podríamos llegar a medio centenar. Apenas diez tienen representación en el Congreso, un cuerpo desaprobado por el 95% de peruanos. Por eso, la pregunta clave de cara al 2026 es: ¿cómo reducir el fraccionamiento y, a la vez, mejorar la oferta electoral?

El rechazo de la opinión pública a los partidos, y especialmente al Congreso, es cada vez mayor. En distintas bancadas, parlamentarios canalizan intereses mercantilistas y mafiosos. Estos operan alrededor de un núcleo de partidos que ha construido una mayoría y sostiene a una presidenta aun más desaprobada por la ciudadanía. ¿El resultado? Una progresiva erosión de las instituciones democráticas.

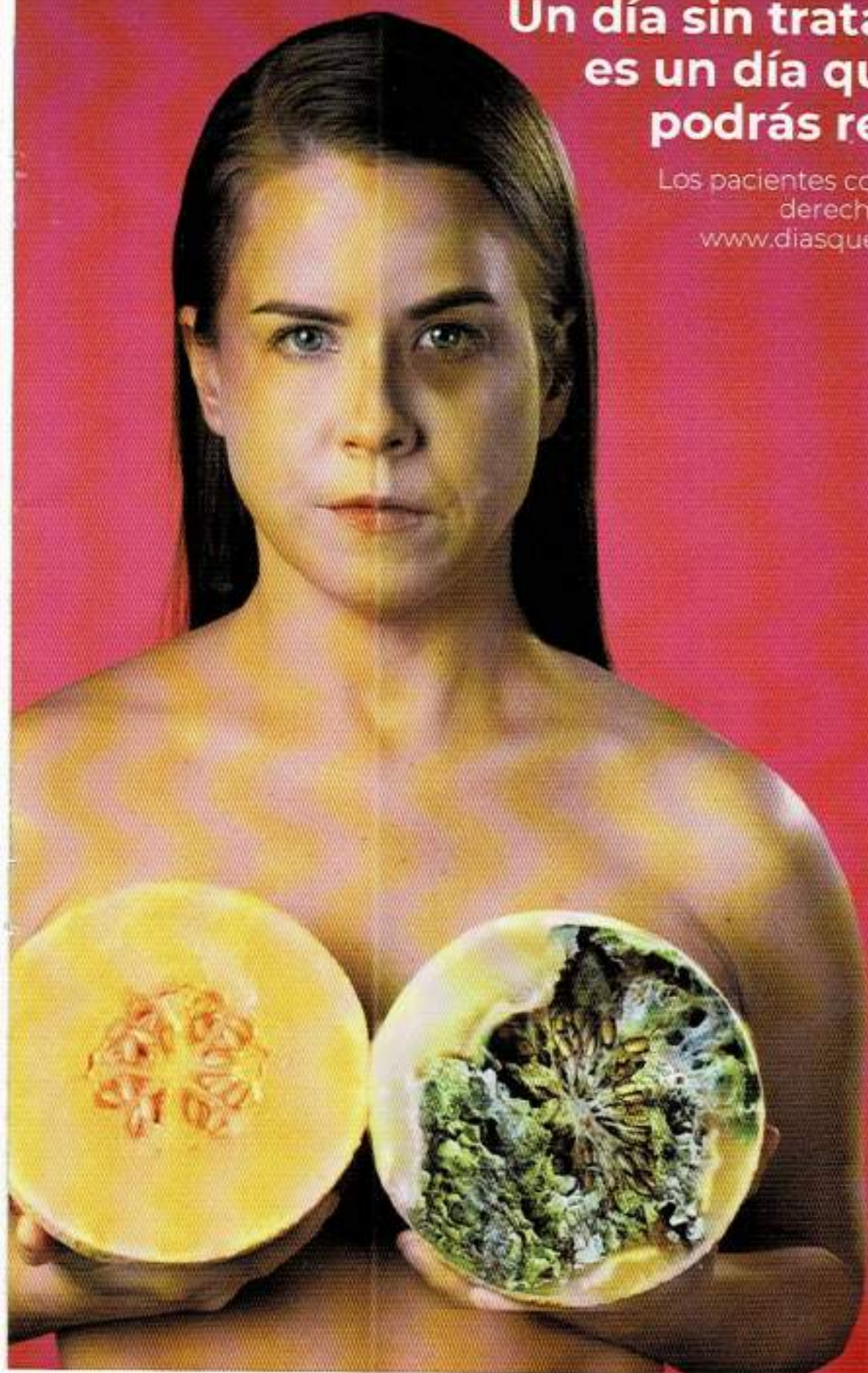
Tener un número tan alto de partidos como el esperado para 2026 genera efectos perjudiciales en el funcionamiento del Parlamento. Crea serias dificultades para construir mayorías, llegar a acuerdos y tomar decisiones. Un Congreso atomizado y disperso, además, siempre tendrá inadecuadas relaciones con el Ejecutivo; un ingrediente de la ingobernabilidad que padecemos.

Toda elección representa una oportunidad de cambio, pero hoy corremos el riesgo de perderla. Para 2026 se debía ampliar la oferta partidaria. Se sabía que el número de partidos crecería y, si bien podía repetirse la naturaleza de los que habitan en el Congreso —personalistas, informales y débiles organizativamente—, podían surgir fuerzas renovadoras y más responsables. Las Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) tenían un rol clave en ello. El partido que no superaba el 1.5% de votos ciudadanos quedaba fuera de competencia.

¿Qué hizo el Congreso? Eliminó las PASO y, así, suprimió su efecto reductivo en el número de partidos. Las consecuencias las veremos en la boleta electoral, que tendrá al menos 50 filas de partidos y cinco columnas: presidencia, diputados, dos tipos de senadores y parlamento andino. Y, para rematar, ocho casillas de voto preferencial. Votar será una pesadilla. Y lo que venga luego, quizás también.

**Un día sin tratamiento,
es un día que jamás
podrás recuperar**

Los pacientes con cáncer tienen
derechos conócelos en
www.diasquenovuelven.com



**POR UN PERÚ
SIN CÁNCER.**

SEMANAeconómica

ESPECIAL

INMOBILIARIO

- El resurgir de la dinámica inmobiliaria que se avecina en las playas del sur
- Las perspectivas que se abren para el financiamiento de proyectos en 2025
- Los actores que lideran la sofisticación de acabados y decoración en el mercado
- La búsqueda de condominios de lotes como desarrollo refugio

Fecha de publicación:
26 de enero

Cierre de publicidad:
22 de enero



Contacto comercial:
publicidad@se.pe

